

## 仙台市における牛乳宅配業の変遷

著者名(日)	小金澤 孝昭, 伊藤 慶
雑誌名	宮城教育大学紀要
巻	42
ページ	1-11
発行年	2007
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1138/00000072/">http://id.nii.ac.jp/1138/00000072/</a>

# 仙台市における牛乳宅配業の変遷

\*小金澤 孝 昭・\*\*伊 藤 慶

## Changes of Milk delivery system in Sendai city

KOGANEZAWA Takaaki and ITO kei

### 要 旨

牛乳流通が乳業主導型で行われていた時期には、牛乳宅配業は主な流通ルートとして位置づけられていたが、1975年以降、量販店主導型の牛乳流通の再編成が進むと牛乳宅配業はその存在意義が薄れ、激減した。しかし、現在乳業の生き残り戦略の一つとして、また牛乳宅配のリサイクル面や便利さなどが再認識されたことで牛乳宅配業の停滞に歯止めがかかりつつある。そこで、本研究では牛乳宅配業が厳しい量販店やコンビニエンスストアとの競争に耐えながらどのように存在しているのか、その要因を考察することにした。その結果、仙台市内の牛乳宅配店は、量販店等との競争を背景に、乳業系列の競争も加わって統廃合が進んでいることが明らかになった。この統廃合は、牛乳宅配店に対して配達ルートの再編成という課題を突きつけ、経営維持を圧迫していた。

**Key words**：牛乳宅配店、飲用牛乳流通、乳業、商圈、配達ルート

### I はじめに

1990年代の飲用牛乳流通の特徴を整理すると、従来飲用牛乳流通市場でその力を発揮してきた乳業の主導権が低下し、スーパー、コンビニエンスストアといった小売店・量販店の主導権が強化されてきたといえる。その結果、飲用牛乳をめぐる乳業間の競争が一層激しくなってきたと同時に、戦後の飲用牛乳の主要な流通ルートとして位置づけられていた牛乳宅配店が、店舗数を大きく減らすこととなった。こうした飲用牛乳流通経路の変化をもたらした4つの要因は、第1に製品流通上の技術革新である紙容器の普及・定着、第2に紙容器の導入を確実にした新しい流通経路、量販店の進出、第3に全農が1972年に販売した「成分無調整牛乳」の普及による消費者の牛乳に対する認識の変化、第4に飲用牛乳市場での乳業間競争の結果、量販店の主導権が強化されたことがある<sup>1)</sup>。

1960年代、消費地の組織化は乳業の系列牛乳販売店によって行われていた。当時の飲用牛乳が牛乳瓶による家庭配達であったため、消費者は各乳業系列の牛乳販売店から牛乳を購入していた。牛乳の消費量を高めるためには、多くの牛乳宅配店を組織することが課題であったが、このことは、消費者を安定的に確保することを可能にし、消費の安定には効果的な手法であった。そして、1970年代に入り、牛乳流通上の主導権を強化・掌握していった量販店は、各量販店の名前を冠したPB（プライベート・ブランド）や量販店と乳業の両方の名前を冠したWB（ダブル・ブランド）をつくりながら、乳業を逆に組織していった。乳業も激しくなりつつある乳業間競争の下では、量販店の安定した販売量やチェーン店機能は大きな魅力であり、量販店との契約取引を結ばざるを得ない。このことは量販店と乳業との結合を強め、PBの場合その見返りとして通常納入価格よりも低い価格で契約することになり、

\* 社会科教育講座

\*\* 宮城県石巻市立鹿又小学校教諭

飲用牛乳の注文方式などにおいても量販店の発言権を強める結果となった<sup>2)</sup>。また量販店での販売は特売商品としての性格が強く、販売間競争のために牛乳は常に安売りされる傾向が強まってきた。例えば、仙台市の牛乳1リットル換算の価格の推移（1981年に237円であった量販店店頭価格が、2000年には200円と大きく下がっている）が示すように、量販店との取引量を増やす過程で、飲用牛乳の末端価格が上昇しない構造ができあがり、この傾向は現在も定着しているのである。また量販店は特売や土日販売の販売戦略によって、牛乳の発注量を日別に変動する形をとり、この特売に応じた発注方式を定着させていった。さらに量販店は、在庫調整を乳業側に負担させる形をつくった。こうした販売店の発注に対応するため乳業は、製品計画に日別変動体制を取らざるを得ない状況となり、その結果として原料の確保を従来の定時定量取引から必要時必要時取引へと変更していった。この傾向によって、どの乳業も契約時の価格を量販店によってさらに下げられ、もはや量販店との取引だけでは利益を得ることが難しい状態になっていった。

そこで乳業はこの量販店への取引が増加する中で、新たな戦略を考えなければならないようになり、そのひとつとして、再び牛乳宅配店に注目し、それとの関係を強化した。具体的な販売強化策としては、宅配専用の商品開発であった。それは、従来の牛乳に、カルシウムやビフィズス菌などの栄養素等を添加することで、付加価値を高めるとともに、宅配専用牛乳の名称を使い量販店やコンビニエンスストアで取り扱われている牛乳、乳製品と差別化を図ることであった。

このようにして乳業に再び注目され始めた牛乳宅配店は現在に至るまでどのように変化をしてきたのだろうか。1990年以降の牛乳宅配店の動向を把握すると大きく3つの特徴に整理することができる。第1は、1974年以降、牛乳宅配店が減る中で、法人宅配店が1991年から徐々にではあるが店舗数を増やしていること、第2は、牛乳宅配店が店舗数を減らす中、1店舗あたりの売上が伸びていること、第3は、法人宅配店が数を伸ばすのとほぼ同時期に、1店舗当たりの従業員数が増えたことである。このことは、1991年以降、牛乳宅配店の総数が減少する中で、販売力のある大型の宅配店が登場し、多くの人手を使って経営規模を拡大するとともに、大規模に事業を展開するといった牛

乳宅配店の企業化と捉えることができる。さらに各乳業とも、以前のように数多くの宅配店を配置するのではなく、宅配店のひとつひとつの規模を大きくし、力のある宅配店で市場競争する少数精鋭主義的な店舗配置を行う傾向にある。経済力のある宅配店は、販売促進活動を積極的に行うことができ、その結果として顧客を獲得、規模の拡大をすることが可能となる。

本研究では、以上述べてきたように飲用牛乳流通経路における牛乳宅配店の位置づけが見直しされた以降の動向について、その実態を分析することを目的にしている。牛乳宅配店に注目した農業経済、農業地理学の研究は、量販店流通が主流になる以前については、いくつかあるが<sup>3)</sup>、牛乳宅配店が見直しされて以降の研究は、ほとんどみることができない。本研究の具体的な課題としては、第1に仙台市を事例にして牛乳宅配店の立地変遷の過程を明らかにすることであり、第2は、仙台市内の1牛乳宅配店を事例にして、顧客のテリトリの拡大方法と配達ルートの設定に見られる顧客の維持管理システムを明らかにし、他店舗との商圈競争の空間的棲み分けの実際を明らかにすることである。

主な方法としては、1事業所の営業の実際に関する貴重な資料を提供していただき分析した。資料の性格上調査時点から公表まで5年の期間を置いた。そのため本研究での実態は、現時点の仙台の牛乳宅配店の実態とは異なっている。本研究の章構成は、Ⅱで、飲用牛乳流通の変化に応じて、仙台市の牛乳宅配店の立地変化を乳業系列などに基づいて分析した。Ⅲでは、宅配を受けている消費者の属性分析を行ったうえで、牛乳宅配店の商圈の拡大過程と配達ルート設定に見られるその維持管理システムの実際を明らかにした。Ⅳでは、これらの分析を踏まえて、牛乳宅配店の商圈をめぐる空間的競争の特徴を考察した。

## Ⅱ 仙台市の牛乳宅配店

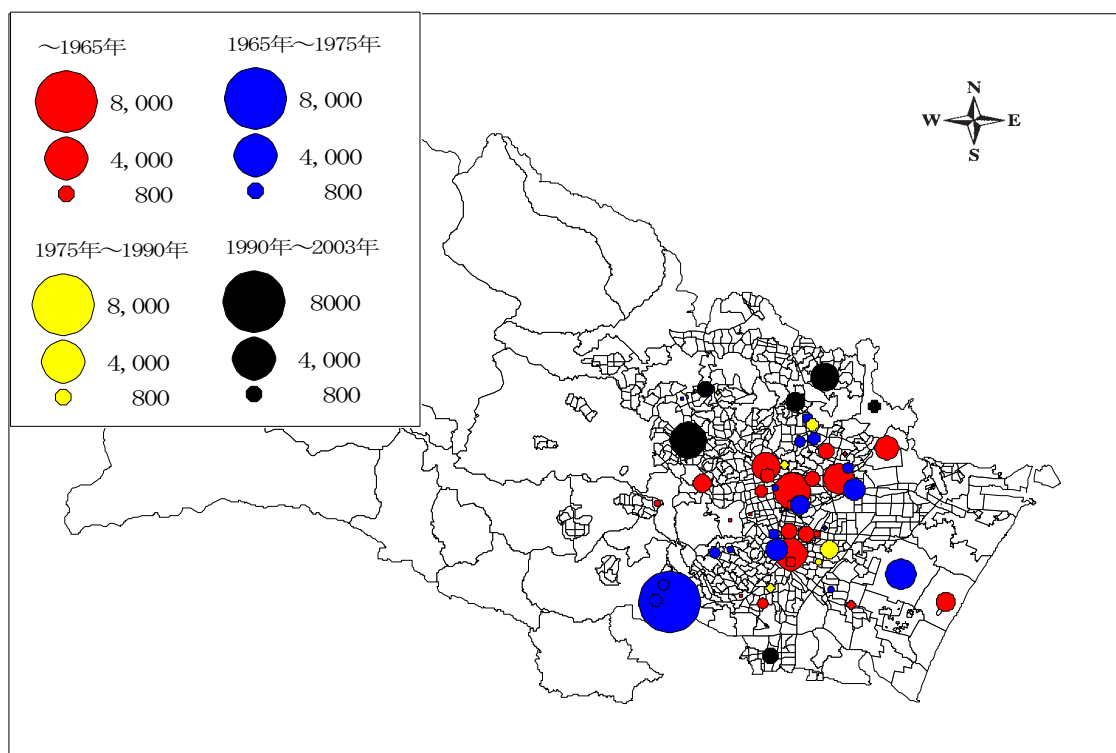
### 1 仙台市の牛乳宅配業の歴史

1951年、仙台にミルクプラントは全部で14ヶ所あり、独自に牧場で生乳を搾乳し、自らの工場の商品にまで作り上げ、自らのオリジナルブランドとして仙台市に牛乳を宅配していた。しかし1951年に出された法令の改正によって牛乳工場の衛生管理基準が高めら

れ、仙台市にあった中小ミルクプラントは、設備・整理などにおけるコスト面等でこの改正に対応しきれなくなった。そして、仙台市の中小乳業は、1956年頃から大手乳業（明治、雪印、森永）を仙台に誘致し、契約関係を結ぼうとしたのである。この誘致活動は、1957年に明治乳業を誘致することに成功し、仙台市のミルクプラントの多くは、それぞれ独自に持っていた顧客へ契約したメーカーの牛乳を配達した。また、当時仙台市のミルクプラントとは異なる農協系ミルクプラントとして1955年に宮城酪農協同組合（宮酪乳業）が名取市に操業した。その後、1958年に宮城酪農協同組合は、森永乳業と市乳委託製造契約を結んだ。仙台市では1957年から1962年の間に、ほとんどのミルクプラントが牛乳製造を廃業し、牛乳宅配店へ転換していったのである<sup>4)</sup>。1970年になり、量販店が進出するようになると仙台市の牛乳宅配店も大きな打撃を受けることになり、1974年の最盛期に126件あった牛乳宅配店が、2001年には66件と47.3%の減少となっている。1974年から1985年にかけて仙台市でも牛乳宅配業暗黒時代を迎えることになった。しかし、1990年代に入る

と乳業は再び、牛乳宅配店に力を入れるようになり、宅配専用商品の開発を進めた。牛乳だけでなくヨーグルトにまで宅配専用商品が開発されるようになっていく。仙台市で約10年間変動のなかった宅配店の牛乳価格が、1990年になると価格が上昇していることから、付加価値のある宅配専用商品を利用した牛乳宅配店による事業展開の進展があったことがわかる。またヒアリング調査した牛乳宅配店は、「1994年頃から顧客が一気に増えた。」ということ述べていて、実際この宅配店は顧客が、1994年から1998年にかけて500件から2000件までに増えた。また、販促活動の成績も30%と非常に高い割合となっていた。すなわち仙台市において1998年は、“牛乳宅配業の顧客増大期”にあたる。しかし、この状態は年々弱まり、ヒアリング調査した販売店の販促活動の成績は、1998年から2002年で30%から5%まで落ち込んだが、それでもこの増大期の到来は、自信を失くしていた牛乳宅配店に自信とやる気を与えることになった。この増大時期から、力のある牛乳宅配店は積極的に販促活動を展開し、商圈を拡大していった。このことは他方で、従来まであった宅配

図1 開業年度別牛乳宅配店の立地



資料：ヒアリング調査

店間の暗黙の縄張りを崩すものとなり、それは宅配店・量販店間の競争に加え、宅配店・宅配店間の競争を作り出すことになり、依然として厳しい状況の中、宅配店の統廃合を進めることになった。すなわち、仙台市における最近の牛乳宅配業は、乳業、消費者両方からのニーズを受け、1998年に最盛期を迎えるが、それは逆に宅配店間の競争を激化させたこと、さらにその結果として牛乳宅配店の統廃合が進んだことを示していた。

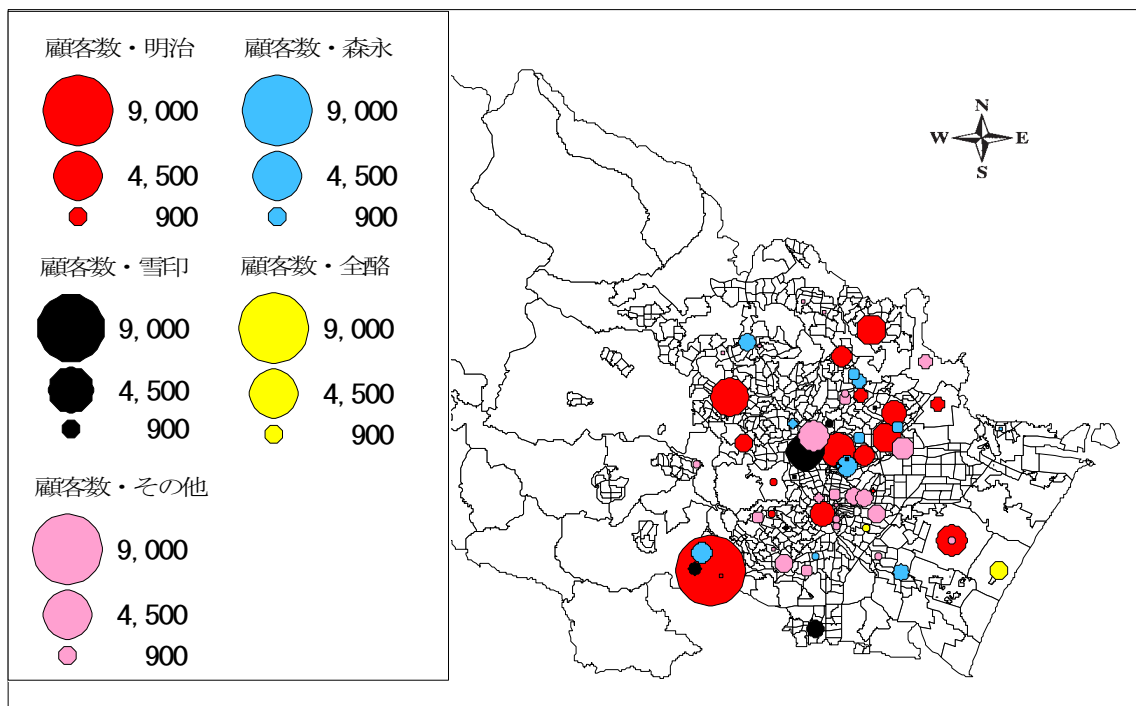
## 2 牛乳宅配店の立地変遷

仙台市の牛乳宅配店の開業年度別に立地変化をみたものが図1である<sup>5)</sup>。時期区分としては、①牛乳宅配が盛んだった1965年以前に立地したもの、②量販店の影響を受け始める時期の1966年から1975年に立地したもの、③牛乳宅配が衰退する時期の1976年から1990年、④牛乳宅配の見直しが始まる1991年から2002年までの4つに区分した。現在残っている事業所のうち回答を得た60件で、1965年以前の事業所は32件、1966年～1975年の事業所は18件、1976年～1990年の事業所は

2件、1991年から2002年の事業所は6件である。事業所の時期別・規模別の立地分布をみると、開業年度が古いものから新しいものになるにつれてより郊外に立地する傾向があることが分かる。特に1991年以降に開業した牛乳宅配店に注目してみると、これらは1999年に1件、2000年に4件、2001年に1件で、いずれも郊外に立地している。仙台地域の住宅地の広域化に伴い<sup>6)</sup>、飲用牛乳需要が拡大し、牛乳宅配店も郊外に立地するようになったのである。これは牛乳宅配の新規需要が郊外に拡大していくこと、さらに中心部には歴史のある牛乳宅配店が数多くあり、すでに宅配牛乳の需要が飽和状態であることによって、中心部への新規参入は難しくなったためである。この宅配店の郊外への立地は、商圏の拡大による宅配店間の競争にさらに拍車をかけ、ますます統廃合を進めることになるのである。

規模別の分布をみると、仙台市の中心部には、開業時期が1975年以前で、客数が1000戸を下回る牛乳宅配店が多く立地している。これらは、零細な経営規模のため、後継者の確保が難しく、廃業の可能性が高い。廃業の場合は、牛乳宅配店の顧客は、同一乳業系列の

図2 乳業系列別の牛乳宅配店の立地（2003年）



資料：ヒアリング調査による



牛乳宅配店に引き継がれるか、他の牛乳宅配店の顧客へ転換する場合もある。

仙台市内のスーパーマーケットとコンビニエンス・ストアの分布は、世帯密度とほぼ一致しており、消費者行動に一致する形で高い密度で分布している。牛乳宅配店は、スーパーマーケットとコンビニエンス・ストアの商圈とほぼ重なる形で立地しており、牛乳宅配店は、この両者とシェア争いを行うことになる。中心部の牛乳宅配店は、量販店などとの競争にさらされるものの、世帯密度の高い地域の方が販売促進・配達の見合いからみて効率も高いので、量販店とは異なるサービスとしての宅配や宅配専用の差別化商品の投入によって、競争している。他方、郊外の牛乳宅配店は、配達ルートの拡大によって広い範囲で顧客を確保して、量販店などと競争しているが、配達ルートの無計画的な拡大はコストの上昇を招くので、計画的で効率的な顧客テリトリーの確保が常に求められている。

図2は、乳業系列毎の牛乳宅配店の立地を示したものである。仙台市内の牛乳宅配店の系列分布では、明治乳業の比率が高いことがわかる。これは、前述したように牛乳宅配業の前身である仙台市の多くのミルクプラントが、明治乳業を誘致した歴史的背景がある。明治乳業に次いで多いのが森永乳業系列の宮酪乳業である。雪印のシェアは、限定されているが、県内の山田乳業や全酪連系の乳業などのその他は広く分布している。乳業別の牛乳宅配店の配置の特徴をみると、どの乳業も共通していることは、中心部に大規模の牛乳宅配店を配置するとともに、それを囲むように郊外にも比較的規模の大きい牛乳宅配店を配置していることである。これは、乳業側の少数精鋭の企業型牛乳宅配店を作って、事業所の経営能力を高めていこうとする販売戦略からくるものである。また、牛乳宅配店の統廃合を機に、意図的に廃業した牛乳宅配店の顧客を中心部の牛乳宅配店と、郊外に立地する牛乳宅配店に積極的に振り分けて、中心部に拠点となる規模の大きい牛乳宅配店と郊外の拠点となる牛乳宅配店を配置して、空間的に顧客のシェアを獲得しようとしていることも指摘できる。

以上のように、仙台の牛乳宅配店の立地の特徴は、第1に開設時期が古く、規模の零細な牛乳宅配店の廃業を機に牛乳宅配店の統廃合が進んでいることである。この統廃合は、廃業した顧客を中心部と郊外の拠

点牛乳宅配店に振り分けながら進められている。第2は、配達効率が良く世帯密度の高い中心部と配達効率が良くないものの、顧客の拡大が見込まれる仙台市中心部の周辺の新興住宅地域（郊外地域）の2地域に拠点を置いて、空間的に顧客のシェアを取り合う系列乳業の戦略が明確になっていることである。

### Ⅲ 仙台市における牛乳宅配店の存立形態

ここでは、前章で検討した仙台市の牛乳宅配店の系列企業による配置戦略が、どのように行われているかを検討する。事例として仙台市の中心部周辺の新興住宅地を配達テリトリーに持つ、A宅配店を取り上げ、販売促進行動と配達テリトリーの維持管理システムの実態を検討する。A宅配店は、1999年に仙台市泉区に開業し、その宅配範囲は仙台市内にとどまらず、隣接する富谷町、大和町にも及んでいる。仙台市内では、店舗が立地する泉区にだけでなく青葉区の作並や新川といった距離の離れている地区を配達範囲としている。また廃業した牛乳宅配店の配達区域を引き継いだ若林区においては、沖野まで商圈とする比較的広域の宅配範囲となっている。

#### 1 宅配利用者の特徴と販売戦略

牛乳宅配店を利用する客層は、量販店などと競合しないことが前提となるが、A宅配店の顧客について、年齢層と購入品目の嗜好について調査した。A宅配店の顧客数は633名であるが、これを年代別に表わすと53%が60歳以上、次いで50歳代が24%、40歳代14%、30歳代7%、20歳代2%となる。牛乳宅配への需要は、年齢が高くなるにつれてあがり、50歳代、60歳以上層を合わせると77%となり、牛乳宅配需要は、高齢者を中心に発生していることがわかる。これは宅配サービスが、高齢者のニーズにうまく合致したためといえる。高齢になるほど体力が落ち、1リットルの牛乳は重く感じる。さらに、スーパーマーケットで扱われる牛乳のほとんどが1リットルであり、高齢化にともなってスーパーで牛乳を買って家まで運ぶのはどんどん大変になってくること、および自家用車などにも乗らなくなってくることによって、行動範囲が一気にせばまる。こういったことから、高齢者にとっては牛乳配達サービスは魅力がある。

表1 A宅配店における顧客の購入品目

実数		単位：件数					
年齢	A 1	A 2	B	C	D	E	計
60代	220	51	36	9	10	9	335
50代	97	20	25	12	1	2	157
40代	54	15	11	4	2	2	90
30代	29	8	5	3	2	3	50
20代	8	1	0	0	1	0	10
計	408	95	77	28	16	16	642

## &lt;凡例&gt;

A 1 …加工乳  
 A 2 …加工乳と牛乳、ヨーグルト、飲むY、その他  
 B ……牛乳、牛乳とヨーグルト、飲むY、その他  
 C ……ヨーグルト、ヨーグルトと飲むY、その他  
 D ……飲むY、飲むYとその他  
 E ……上記以外のもの

年代別購入形態比						単位：%	
年齢	A 1	A 2	B	C	D	E	計
60代	65.7	15.2	10.5	3.0	3.0	3.0	100
50代	61.8	12.7	15.9	7.6	0.6	1.3	100
40代	60.0	16.7	12.2	4.4	2.2	2.2	100
30代	58.0	16.0	10.0	6.0	4.0	4.0	100
20代	80	10	0	0	10	0	100
計	63.6	14.8	12.0	4.4	2.5	2.5	100

購入形態別年代の割合						単位：%	
年齢	A 1	A 2	B	C	D	E	計
60代	54.0	53.7	46.8	32.1	62.5	56.3	52.2
50代	23.8	21.1	32.5	42.9	6.3	12.5	24.5
40代	13.2	15.8	14.3	14.3	12.5	12.5	14.0
30代	7.1	8.4	6.5	10.7	12.5	18.6	7.8
20代	2.0	1.1	0.0	0.0	6.3	0.0	1.6
計	100	100	100	100	100	100	100

資料：アンケート調査より作成

表1は、A宅配店の顧客がどのような種類のものを購入しているのかを大きく6つのグループにわけて表したものである。全体として、圧倒的に加工乳のみの購入形態が多く、牛乳（成分無調整牛乳）のみの購入形態は少ない。A1タイプとA2タイプはどちらも加工乳購入しているパターンだがどの年代においても、7割か8割近くと高くシェアを占めている。また、A1に関しては、30代58.0%、40代60.0%、50代61.8%、60代65.7%と年齢が高くなると需要が高まっていく傾向にある。加工乳は、3種類あり、1つはカルシウムを添加したもの（カルシウム加工乳）、2つはビフィズス菌を加えたもの（ビフィズス菌加工乳）、3つは脂肪分を高めたもの（脂肪加工乳）である。ここ最近、健康ブームや美容ブームが起り、それに伴った健康食品、美容食品が新たに市場に出回るようになった。これに対し、各乳業とも独自の商品開発を進め、こうした健康ブームに対応したのである。カルシウム補充や“お腹にやさしい”ビフィズス菌、さらに毎朝の便通をよくするような商品まで様々に開発され、宅配商品は多品種を取り扱うようになった。このような加工乳を中心とした牛乳宅配店の多品種商品展開は、例えば、カルシウム加工乳なら骨が弱ってくることが気になる高齢者に、便通をよくする加工乳なら女性に、といった特定の顧客のニーズに合わせることができると

のであり、その結果として、カルシウム牛乳をメインにおいたA宅配店は、高齢者を中心に顧客を得ることができたのである。このことは、高齢者需要をさらに高めるとともに、特定の顧客ニーズに合った商品を数多く取り扱うことで、全体として顧客を増加させることにつながったのである。

さらにこの多品種展開は、特定の顧客を得るだけでなく、顧客の入れ替わりにも影響する。牛乳宅配店は、苦労の末契約した顧客となるべく長い間契約を交わせば、収入の安定だけにとどまらず、配達コースの設定などを安定させることができる。このように牛乳宅配店は顧客の減少をなるべく小さくすることが課題となっている。また、牛乳宅配は週に最低一回は配達されるので、マンネリ化しやすい。そこで、多品種の商品を取り扱うということによって顧客減少を止めることが可能となる。もちろん、カルシウム加工乳、ビフィズス菌加工乳、脂肪加工乳は、それぞれの一本あたりの利益は、成分無調整牛乳と比べると5～10円高くなっており、加工乳中心の販売戦略は、A宅配店の経営を安定させている。

以上A牛乳宅配店の客層について考察してきたが、大きなポイントとして、配達サービス、多品種取り扱いがあげられる。この2つのポイントは高齢者ニーズにあったもので、高齢者を中心として顧客を得ること

となった。この配達サービスのメリットは家に牛乳が届くことである。この配達を利用する人は高齢者だけではなく、肢体不自由といった障害者も顧客としている。さらに従来の少品種の取り扱いから多品種になるということは、顧客側からすれば、商品選択を自由にできるようになったということである。また各栄養を添加し、特定の顧客にある程度ターゲットをしぼることで、消費者側としても、自分にあった商品を見つけやすく、あまり悩んだりしなくてもよくなる。このようなポイントが、とりわけ高齢者ニーズや健康、美容ブームとうまく合致して、顧客の増加となったのである。

## 2 宅配領域の拡大プロセスと配達体制

高齢者の顧客をターゲットにした A 宅配店の販売戦略を可能にするのは、最もコストのかかる配達体制を効率的に設定することである。更に、配達体制の設定は販売促進や牛乳宅配店の統廃合によって乳業から振り分けられる配達区域の拡大などに対応しながら、再編成しなければならない。

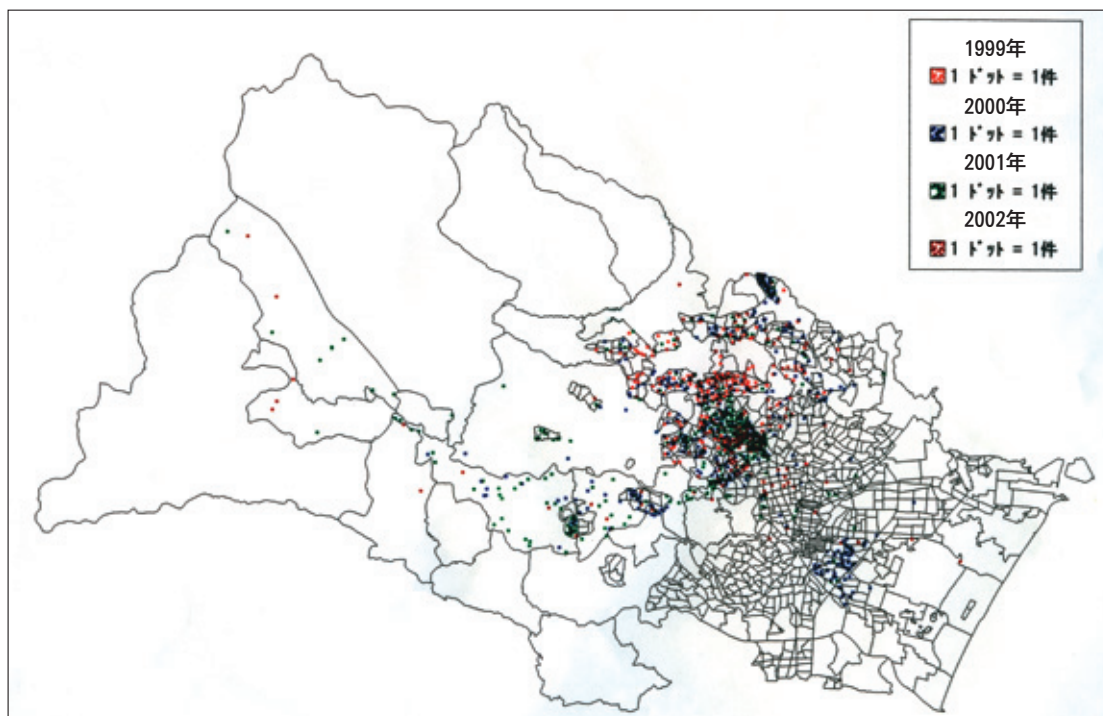
### ① A 宅配店の配達区域の拡大プロセス

図 3 は、A 宅配店の1999年から2002年にかけての新規契約者の分布の編成を示したものである。1999年に開業した A 宅配店は、店舗のある長命ヶ丘周辺地域、泉区では、加茂・高森・南中山・北中山・実沢・さらに青葉区では、中山・桜ヶ丘・南吉成・吉成などの地域で販売促進活動を重点的にを行い、顧客を増やしていった。特に長命ヶ丘で45件とかなり多くの新規契約件数をえることができた。これは主に近所つきあいや知り合い、知人関係などを利用していったからである。

2000年の商圈拡大は、まず1999年度に販売促進活動をした長命ヶ丘周辺地域のさらに縁辺部で販売促進活動を展開し、顧客を得た。さらに、廃業になった牛乳宅配店の顧客を引き継ぐ形で、泉が丘、富が丘地域、若林区、愛子方面といった A 宅配店から比較的距離のある地域まで商圈を拡大したのである。

2001年の商圈拡大は、2000年に引き継いだ地域を基に“点から線へ”つなぐために、とりわけ愛子方面で販売促進活動を進めた。さらに他の牛乳宅配店やスー

図 3 A 宅配店の年度別新規契約者の分布



資料：A 宅配店資料



パー・コンビニとの競争の中で、新しい住宅地である錦が丘、赤坂、愛子方面といった地域に新たな需要を見出し、商圈を拡大していったのである。

2002年の商圈拡大は、乳業から振り分けられた顧客のいる地域で販促活動をするとともに、従来通り愛子方面、新しい住宅団地で販促活動を行い、さらに商圈を拡大させた。また販促方法も工夫し、より多くの顧客増加を目指したのである。

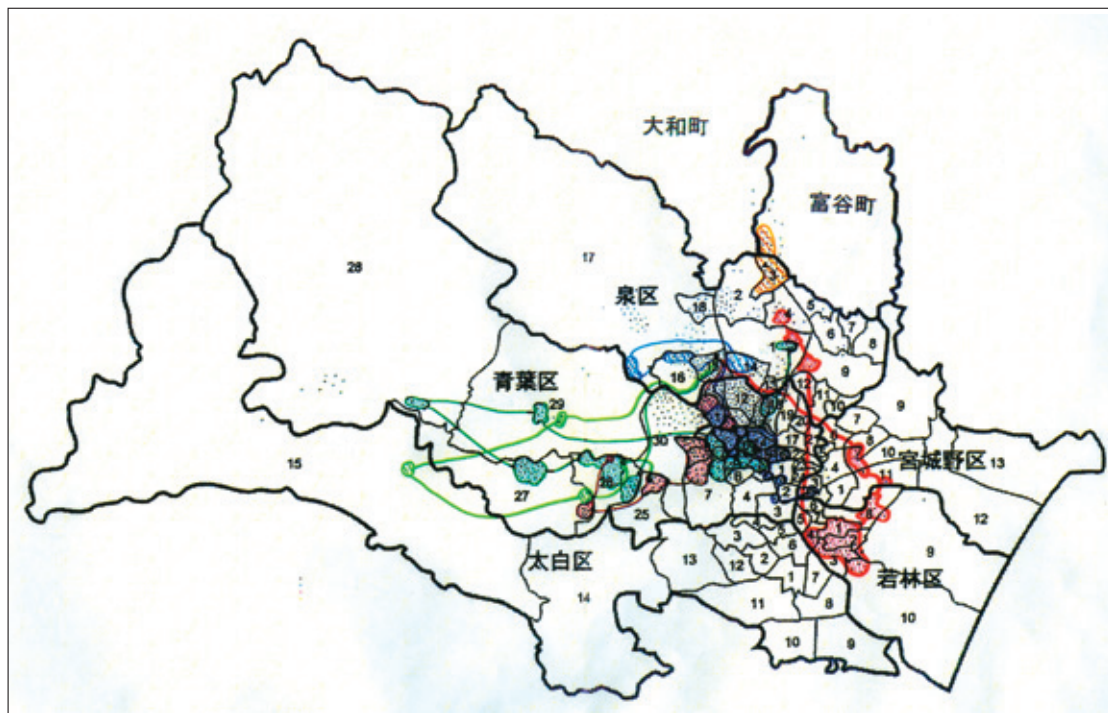
以上の商圈拡大プロセスについて検討してきたがこれをまとめると、A牛乳宅配店は、宅配店のある長命が丘周辺で顧客を獲得していったが、宅配店間の激しい競争によって、徐々に飽和状態となり、さらにその周辺地域へと顧客を求めるとともに、他に宅配店が余り開拓していないと思われる新しい住宅団地や、愛子方面でも顧客を獲得し、商圈を拡大・広域化させていった。また拡大化していく過程で廃業していく宅配店の顧客を引き継ぎ、さらに乳業から振り分けられた顧客を獲得し、さらにより効率の良い配達を実現するために、その配達ルートの通過地域などで顧客増加をはかったのである。

## ②効率のよい配達ルートの設定

A 宅配店は、現在月・水・金配達と火・木・土配達に分け2種類の配達ルートを持つ。図4は、A 宅配店の月・水・金の配達ルートである。赤色の線は、正社員の早朝ルート、緑色・黄緑色の線はともにもう一人の正社員のルートで、緑色が早朝ルートで黄緑色が午後ルートとなっている。さらにパートを4人使って、水色・黄色の早朝ルート、紫色の午前ルート、茶色の午後ルートをそれぞれ配達している。このように、早朝の配達ルート4本、午前ルート1本、午後ルート2本を設定して、従来の早朝一括配達とは違う時間帯の配達方式を採用している。これは時間をずらして多様な配達ルートを最小限の人数とコストで対応するものである。また、配達ルートの距離でみると、正社員のルートは店舗から遠い配達地域を担当するもので、パートの配達地域は比較的まとまった地域を担当するよう配慮されている。早朝ルートと比べて午前と午後のルートは、特定の地域に定まっておらず、いろいろな地域を配達するように設定されている。

図5は、火・木・土の配達ルートである。このルー

図4 A 宅配店の月・水・金配達ルート



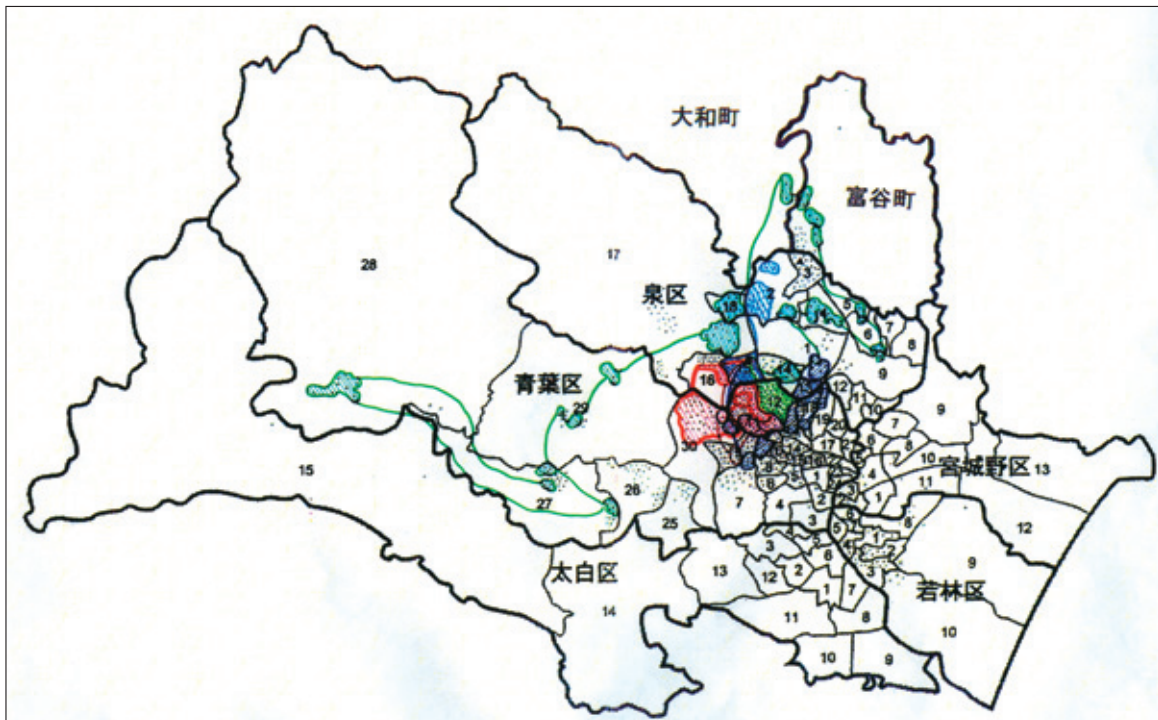
資料：A 宅配店資料

トは全部で6つあり、すべてが早朝コースとなっている。紫色ルートと緑色ルートが正社員、それ以外がパートによって配達されている。配達場所を見ると正社員が広い配達区域を担当するのに対して、パートは店舗周辺のまとまった配達区域を担当している。図7と図8を重ねると配達頻度の高い地域として青葉区の特に中山、川平を中心とした地域が指摘できる。この地域は、3つの宅配店からの引継ぎついで顧客が集中する地域であると同時に毎年コンスタントに顧客を得ている地域であって、A 宅配店でしっかりとコース設定できない状態となっている。さらに消費者の希望曜日・時間を最大限生かそうとする A 宅配店の方針もあり、中山一帯の地域は入り組んだ配達コース設定となっている。また青葉区の高野原、愛子方面といった比較的距離のある地域に毎日配達するようになっている。これは今述べてきた A 宅配店の方針、さらにこの地域一帯を一度に配りきることの困難さなどから設定されたコースであるが、今後よりスムーズにする改善の余地がある。

配達ルートの設定の検討から大きく2つの特徴が読

みとれる。第1は配達時間の問題で、従来の早朝一括配達ではなく、早朝・午前・午後と3段階に分けて配達している。これは A 宅配店の、消費者の要望をなるべく反映させるという経営方針や、時代の流れから来る消費者ニーズ、例えば、「市街地で早朝配達だと物騒だから手渡しがいい」とか、オートロックのマンションで直接渡ししかない、などに、対応する形で、配達時間を早朝・午前・午後と工夫し、顧客の増加、契約に維持をはかったのである。第2は、配達地域と配達頻度の問題で、A 牛乳宅配店にとって頭を悩ます問題であり課題である。これは、配達区域の拡大プロセスがやや複雑であり、それに完全に対応しきれていなかったことに加え、他の宅配店から顧客を引き継いだ場合、すぐ直後に半分の顧客がやめてしまう傾向があるため、A 宅配店の配達時間・配達ルートをなるべく変更しないで配達するように心懸けている。さらに A 宅配店は顧客の要望をなるべく反映することと、効率の良い配達ルートの設定といった条件を考慮した中で、配達ルートを設定していった。すなわち顧客の変動が激しい地域で、顧客の要望と配達効率のあいま

図5 A 宅配店の火・木・土配達ルート



資料：A 宅配店資料

で頭を悩ませ、特に中山周辺でやや入り組んだ配達ルート設定となったのである。すなわち A 牛乳宅配店は、顧客の要望を取り入れるため、従来の朝一括配達型から、早朝・午前・午後の 3 つのルートを設定するといった工夫をし、顧客の増加、定着に努力しているのである。またその反面、顧客の要望を最大限生かした効率の良い配達ルートの設定が課題となっている。

以上 A 牛乳宅配店の拡大プロセスと配達システムについて考察してきたが、特徴的なのは、廃業した牛乳宅配店の顧客の引継ぎのための配達システムの再編成である。牛乳宅配店の商圏の拡大にとって、顧客の引継ぎは有効であるが、逆に顧客を引き継ぐことによって従来整っていた配達ルートや配達区域を変更しなければならなくなる。商圏を拡大させることは、配達面で移動距離を長くすることであり、配達コストが高くなる。また、商圏の拡大は配達エリアを広げることであり、一定の時間までに配達を完了させるためには、パートを雇用して配達しなければならなくなる。とくに、引き継ぎの顧客の減少を防ぐためには、引き継ぎの顧客へ従来配達されていた時間や曜日で配達することが要求されるので、それを満たすための配達ルートの再編成やパートの再配置を工夫することとなる。牛乳宅配店の統廃合が進む中で、廃業した宅配店の顧客を引き継ぐことは、かなりのリスクを背負うこととなるが、厳しい商圏競争の下では、商圏を拡大し続けなければならない現在、配達システムの工夫で対応しているのが実情である。このように、牛乳宅配店の継続を可能にする要因は、他店舗の商圏とは異なった商圏の創出といった市場空間の棲み分けと新たに引き継いだ配達区域や販売促進した配達区域を踏まえた配達ルートの再編といった労働力配分の空間利用を行っていることである。

#### IV おわりに

乳業側の販売戦略と時代が求めるニーズによって、とりわけ 1991 年以降、全体として牛乳宅配店が数を減らす中、法人宅配店が増加し、同時に一店あたりの従業員が増え始めた。これは牛乳宅配店が統廃合されて、従来の家業的なものから企業的な牛乳宅配店が生まれるようになったことを意味していた。乳業側も数

多くの牛乳宅配店を組織するのではなく、いくつかの力を持った拠点となる牛乳宅配店を組織する傾向になった。

仙台市では、1998 年に牛乳宅配業の顧客の増大期を迎えた。これによって力のある牛乳宅配店は、一気に顧客を増やし、さらに商圏を拡大させていった。またこのことは他方で、従来あった暗黙のテリトリーを崩すものとなり、これは量販店・牛乳宅配店間の競争に、牛乳宅配店同士の競争を含むことになり、競争をますます激化させることとなった。1998 年以降に開業した牛乳宅配店は郊外に立地していて、古い牛乳宅配店ほど中心部に多い。さらに各乳業は仙台市中心部と、それを囲むように規模の大きい牛乳宅配店を配置している。これは乳業の思惑が大きく影響している。またこのことは、仙台における宅配需要が、住宅地の郊外化の進展によって高まり、牛乳宅配店は郊外に立地するようになる。さらに各牛乳宅配店が商圏を拡大することでさらに牛乳宅配店間の競争が激化し、牛乳宅配店の統廃合をさらに進めることとなったのである。

事例とする A 宅配店も、牛乳宅配の顧客増大期にあたる 1999 年に長命ヶ丘に進出した。A 宅配店の拡大プロセスは、販売促進活動による商圏の拡大と、廃業した同系列乳業の牛乳宅配店の持つ顧客の引継ぎの 2 つである。牛乳宅配店が、販売促進活動を行う客層は、高齢者である。A 宅配店も 60 歳代以上の顧客が 50% を超え、高齢者の健康ニーズに合わせた加工牛乳の他ヨーグルトなど他品種の商品の取り揃えや顧客のニーズに応じたきめ細かな宅配サービスによって、顧客の拡大と定着を図っている。こうしたサービスを可能にするのは、効率的な宅配システムの運用である。宅配システムは、顧客の分布、配達時間の要望、配達パートの雇用時間などを考慮した配達ルートによって構成されている。しかし、販売促進による商圏の拡大と廃業した系列牛乳宅配店の顧客の引き継ぎの発生によって、絶えずこの販売ルートを再編成することが必要となっている。特に系列乳業の牛乳宅配店の廃業による顧客の引き継ぎは、現在の仙台市内の牛乳宅配店間競争や後継者不足による宅配店の統廃合が進む中では、必然的に生じる。乳業も商圏を維持するために同じ系列の牛乳宅配店に引き継ぎを指示することになる。指示された牛乳宅配店は引き継ぎを断ることは難しく、



配達ルートの再編成によって対応することになる。その意味で、現在の仙台市内の牛乳宅配店が、経営を継続するためには、いかに効率的な配達ルートを作成するかが重要な鍵となっている。それもパート雇用などによるコストの上昇を防ぎ、従来の顧客と引き継いだ顧客の配達希望時間を守りながら、配達ルートを作成することになる。まさに牛乳宅配店の配達ルートは、その時々経営戦略そのものといえる。

以上、仙台市内の牛乳宅配店の立地変遷と牛乳宅配店の経営戦略の実態を検討してきた。今後も、熾烈な宅配店・量販店間の競争や牛乳宅配店間の競争がのなかで、牛乳宅配店の統廃合も進み、牛乳宅配店はさらに数を減らすとともに、少数の牛乳宅配店がさらに宅配サービスを進めていくことが予想できる。さらに、今後コンビニエンス・ストアが配達サービスに参入しつつあることを考慮すると牛乳宅配店の今後は、さらに厳しいものがある。しかし、牛乳宅配業は、配達サービスの特徴からみて今後も高齢者や障害者を中心に必要とされる高齢化社会のサービス業という性格を強めている。さらに、牛乳の宅配流通経路は、牛乳瓶リサイクルという持続可能な循環型流通システムの1つといえる。今後、牛乳業界での過剰な競争の調整を行い、牛乳宅配サービス業の発展を乳業界全体で模索することも課題となる。

この論文は、伊藤慶の卒業論文を、小金澤の責任で再編集したものである。なおこの成果については、2003年9月の東北地理学会秋季大会で報告した。この論文作成の調査にあたっては、仙台市内の牛乳宅配店の多くの皆さんにご協力を頂いた。記して謝意を表したい。とくにA宅配店の皆様には、貴重な資料を提供して頂いた。改めて謝意を表したい。

## 注

- 1) 小金澤 (1980) (1995) を参照のこと。
- 2) 小金澤 (1995) を参照のこと。
- 3) 農業経済学では、川島 (1975) (1986) で、農業地理学では小金澤 (1995) で分析されている。
- 4) 1957年の牛乳年鑑(助全国飲用牛乳協会発行)には、14のミルクプラントが掲載されている。それらは、飯田牧場(宮城野町)、早川ミルクプラント(花壇)、愛光舎(中島町)、近藤牧場(小田原)、今野牧場(米ヶ袋)、仙台牛乳(北六番丁)、アライ(原町苦竹)、入間ミルクプラント(小田原)、残間牧場(岩切)、みうらミルクプラント(小田原)、千葉

- 牧場(中田町)、斉藤農場(南小泉)、富沢ミルクプラント(富沢)、伊藤ミルクプラント(新坂通り)の14事業所であった。
- 5) 2002年現在で、タウンページに掲載されていた66件の牛乳宅配店にヒアリング調査を行った。このうち、60件から回答が得られた。
- 6) 仙台市の住宅地の拡大過程については、小金澤他(2000)で概説してあるので参照されたい。

## 文 献

- 荒井良雄・著本健二編(2007)『流通空間の再構築』古今書院
- 伊藤慶(2003)「仙台市における牛乳宅配業の変遷」宮城教育大学卒業論文
- 梅田克樹(2007)『酪農の地域システム』古今書院
- 川島利雄(1975)「乳業独占下の牛乳の流通」吉田寛一編『畜産物市場と流通機構』農山漁村文化協会
- 川島利雄(1986)「牛乳・乳製品の流通機構」吉田寛一他編『畜産物の消費と流通機構』農山漁村文化協会
- 小金澤孝昭(1980)「生乳販売の地域性」『経済地理学年報』第26巻1号
- 小金澤孝昭(1983)「牛乳流通の広域化と牛乳価格」『宮城教育大学研究紀要』第18巻
- 小金澤孝昭(1992)「牛乳流通の広域化と酪農構造問題」『農産物市場研究』第34号
- 小金澤孝昭(1995)「牛乳流通の再編と農協の対応」農産物市場学会『食料流通再編と問われる協同組合』筑波書房
- 小金澤孝昭(1995)「牛乳流通の広域化と市場編成」『宮城教育大学研究紀要』第30巻
- 小金澤孝昭・三浦紳・小野朋広(2000)「仙台の都市・居住環境の変化」『宮城教育大学環境教育研究紀要』第2巻
- 和田明子・浅野俊雄・内海達哉他編(2006)『地域を調べ地域に学ぶ～持続可能な地域社会をめざして～』古今書院

(平成19年9月28日受理)